

### Paradoxien in Organisations- und Planungstheorien

Warzecha, Bettina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Warzecha, B. (2005). Paradoxien in Organisations- und Planungstheorien. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 28(1), 107-119. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-41990>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Paradoxien in Organisations- und Planungstheorien

*Bettina Warzecha*

## 1 Theorie und Paradoxie

Der Begriff der „Paradoxie“ wird in der Organisations- und Planungsliteratur in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Sehr häufig verweist er auf eine der üblichen Lehrmeinung oder dem gesunden Menschenverstand entgegenstehende Aussage. So kann beispielsweise die folgende Aussage widersprüchlich und damit paradox verstanden werden: „Feste Strukturen sind notwendig, um organisationales Chaos zu vermeiden und zielorientiertes Entscheiden zu ermöglichen. Zu feste Strukturen grenzen notwendige Entscheidungsspielräume aus.“ Es liegt auf der Hand, dass auf diese Weise beliebige Mengen von Paradoxien herstellbar sind, denn immer, wenn eine Sache übertrieben wird, ist das Erscheinen ihres Gegenteils nicht weit entfernt.

Hier sollen nun Paradoxien enger gefasst werden. Paradox soll eine Aussage sein, wenn ihr gleichzeitig sowohl Gültigkeit als auch Nichtgültigkeit zugeschrieben werden kann. Offen paradox in diesem Sinne sind also Aussagen, die ein unterstelltes Gegenteil sowohl einschließen als auch ausschließen. Solche Aporien erscheinen oft selbstbezüglich: „Es ist wahr, dass es keine Wahrheit gibt.“ oder „Ich weiß, dass ich nichts weiß.“ Wir können nun daran glauben, dass die Widersprüchlichkeit von Paradoxien – wenn man sie nur ein wenig bearbeitet – auflösbar ist. Wenn es beispielsweise wahr sein soll, dass es keine Wahrheit gibt, dann „gibt es eben keine Wahrheit“. Wenn jemand weiß, dass er nichts weiß, dann ist es eben ein dummer Mensch. Aber wer wollte Sokrates – dem diese Aussage zugeschrieben wird – Dummheit unterstellen?

Im Folgenden gehe ich von der Unauflösbarkeit von Paradoxien aus. Der Reiz von Paradoxien besteht gerade darin, dass in ihnen Problematisches und Widersprüchliches offen betrachtet, bewertet, angenommen oder verworfen werden kann. Paradoxien führen in das Herz einer Theorie. Sie legen nicht nur Widersprüchliches frei, sie bilden gleichzeitig das gedankliche Grundgerüst, welches eine Theorie trägt und hält. Gerade letzteres ist in der Tradition der neuzeitlichen westlichen Wissenschaft, die in jedem Widerspruch zuallererst ein auszumerzendes Übel sieht, in Vergessenheit geraten. Vor allem die Theorie der Quantenmechanik in der Physik und der Unvollständigkeitssatz von *Gödel* in der Mathematik haben an den Grundfesten dieser Überzeugung rütteln können. Dennoch sind wir noch weit davon entfernt, Paradoxien auf eine Weise anzunehmen wie dies bspw. in der fernöstlichen Philosophie geschieht.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> So werden im Zen-Buddhismus sog. Koans – kurze mit analytischem Intellekt nicht auflösbare und häufig offen paradoxe Fragestellungen – genutzt, um „Erleuchtung“ zu finden.

Paradoxien erscheinen in ganz unterschiedlichen Terminologien. Jedoch gibt es einige Begriffspaare, die für die Herausarbeitung paradoxer Inhalte in einer Theorie von ganz besonderer Bedeutung waren und sind: so vor allem die Begriffspaare „Sein und Nichtsein“, „Determinismus und Freiheit“ oder „Ganzes und Teil“ (Einheit und Differenz). Schon vor rund zweieinhalb Jahrtausenden zeigte der griechische Philosoph *Zenon*, dass der Versuch, Teilbarkeit begrifflich zu fassen, in unlösbarer Widersprüchlichkeit endet: Im Allgemeinen geht man davon aus, dass ein Ganzes teilbar ist und jedes dieser Teile wiederum teilbar usw., d.h. am Ende dieses Gedankens steht die Annahme einer unendlichen Teilbarkeit. Dabei wird gleichzeitig davon ausgegangen, dass jedes dieser kleinsten Teile Raum und Ausdehnung hat. *Zenon* schloss daraus umgekehrt, dass wenn Gegenstände überhaupt Teile haben, man dann auch sagen muss, jeder Gegenstand sei unendlich groß (da er aus unendlich vielen Teilen besteht). Dies hielt *Zenon* jedoch offen ersichtlich für absurd und schloss daraus, dass Gegenstände keine Teile haben können.<sup>2</sup>

Gibt es nun also eine Gleichheit oder eine Unterschiedlichkeit von „Teil und Ganzem“? Besteht ein Ganzes aus seinen Teilen, oder ist es „mehr“ als die Summe seiner Teile? Setzt die menschliche (Entscheidungs-)Freiheit den Determinismus (bzw. in Kausalzusammenhängen gebundenes „Wissen“) voraus, oder ist es gerade die Freiheit des Individuums, welche neue Gewissheiten, Bestimmtheiten, eben Kausalzusammenhänge schafft? Diese Fragen beschäftigten durch die Jahrhunderte die Philosophen. Paradoxien wurden in etlichen Begrifflichkeiten formuliert. Im Folgenden sind die gebräuchlichsten Sinnbilder der Paradoxiethematik aufgeführt (in der Praxis der Theoriebildung wechseln einige dieser Bilder auch mal die Seite):

Freiheit	–	Determinismus
Offenheit	–	Geschlossenheit
Subjekt	–	Objekt
Unberechenbarkeit	–	Berechenbarkeit
Idealismus	–	Realismus
Chaos	–	Ordnung
Paradies	–	Baum der Erkenntnis
Umwelt	–	System
Kontingenz	–	Autopoiesis
Quantenphysik	–	klassische Physik
Gott	–	Natur(-gesetze)
Indeterminismus	–	Determinismus
Erstauslösung	–	Kausalität
abhängige Variable	–	unabhängige Variable
Nichtsein	–	Sein
0	–	1
Menschliches Denken	–	Natur
Geist	–	Körper

2 Die heutige Lösung besagt, dass wenn ein Ganzes unendlich viele Teile enthält, jedes von einer endlichen Größe, dann muss das Ganze nicht unendlich groß sein. Nur wenn die Teile größer wären als eine gewisse endliche Größe, dann wäre das Ganze unendlich groß. Den hierin enthaltenen Gedanken, dass ein Teil immer kleiner werden kann (Sainsbury 2000, S. 22f), würde *Zenon* jedoch sicher für ebenso absurd halten wie die Überlegung, dass ein Gegenstand immer größer werden kann.

---

Leere	—	Form
unterscheiden	—	bezeichnen
Differenz	—	Einheit/Identität
Unbestimmbarkeit	—	Bestimmbarkeit
Möglichkeiten	—	Zwänge

Immer wieder stellt sich bei der Betrachtung dieser Wortpaare die Frage, ob es eine Einheit, eine Gleichheit der Gegensätze gibt, oder ob sie dauerhaft in ihrer Unterschiedlichkeit gehalten werden können. Eine andere Formulierung dieser Frage wäre: Gibt es einen „dritten Weg“, der die Gegensätze wieder verbindet, oder gilt nur eine der beiden Seiten? Ein Teil unterscheidet sich von einem Ganzen und macht doch ohne seine Auflösung in diesem Ganzen keinen Sinn. Die 1 unterscheidet sich von der 0 und ist doch ohne Bezug zu dieser nicht definierbar. Nur das paradoxe Zusammenspiel beider Zahlen in einem Computerprogramm ermöglicht es, dass „Rechner rechnen“. Und auch das Wissen, welches um sein eigenes Nichtwissen weiß (und somit die Trennung von Nichtwissen und Wissen aufhebt), verletzt nicht nur den Satz vom ausgeschlossenen Dritten, sondern ist gleichzeitig auch Voraussetzung jeden Wissens. Ebenso kann die Frage, ob das Sein, die Wirklichkeit, etwas anderes ist als das Nichtsein, ob es gar das Nichtsein „nicht gibt“, nur paradox beantwortet werden.<sup>3</sup>

Die Paradoxie wurde in der heutigen soziologischen und organisationssoziologischen Diskussion vor allem von *Niklas Luhmann* geprägt. Er unterstellt wie auch die dominierende westliche Wissenschaftstheorie, dass es einen Unterschied, eine Unterscheidung, eben eine Differenz, zwischen den Gegensätzen (zwischen Einheit und Differenz) gibt (Luhmann 1996, S. 26). Ebenso ist jedoch eine Gleichheit des gegensätzlich Erscheinenden, eben eine Einheit von Differenz und Einheit begründbar.

Meine folgenden Überlegungen sind von dieser Paradoxie, der Einheit von Differenz und Einheit geleitet. Diese Einheitsunterstellung des Gegensätzlichen wird in der neuzeitlichen Philosophie meist mit *Hegel* in Verbindung gebracht, sie kann zurückgeführt werden bis auf die eleatische Philosophie und findet sich sowohl in der Theorie der Quantenmechanik<sup>4</sup> als auch in der mathematischen Philosophie (Frege 1892, S. 35ff.). Ich gehe davon aus, dass Erkenntnis nicht in einem Denksystem gefunden werden kann, welches sich immer weiter in seinen Differenzierungen verliert, sondern in einem Modell, welches

3 Ein sehr schönes Beispiel hierfür findet sich in *Brechts* Parabel „Turandot oder der Kongreß der Weißwäscher“. Die Frage, ob die Dinge außer uns, für sich, auch ohne uns oder in uns, für uns, nicht ohne uns sind, sollte auf einem Kongress gelöst werden. Die Mehrheit der Gelehrten vertrat die Meinung, dass die Dinge außer uns, für sich, auch ohne uns seien. „Der Kongreß ... fand wie seit zweihundert Jahren im Kloster Mi Sang statt, welches am Ufer des Gelben Flusses liegt. Die Frage hieß: Ist der Gelbe Fluß wirklich, oder existiert er nur in den Köpfen? Während des Kongresses aber gab es eine Schneeschmelze im Gebirge, und der Gelbe Fluß stieg über seine Ufer und schwemmte das Kloster Mi Sang mit allen Kongressteilnehmern weg. So ist der Beweis, daß die Dinge außer uns, für sich, auch ohne uns sind, nicht erbracht worden“ (Brecht 1967, S. 36).

4 So schreiben *Bohm und Hiley*: „Man gelangt zu neuen Vorstellungen von einer ungebrochenen Ganzheit, die die klassische Idee leugnet, man könne die Welt in getrennten und voneinander unabhängigen Teilen analysieren... Wir sagen vielmehr, dass der untrennbare Quantenzusammenhang des ganzen Universums die fundamentale Wirklichkeit ist, und dass relativ selbstständig agierende Teile nur besondere und zusammenhängende Formen innerhalb dieses Ganzen sind.“ (Bohm und Hiley, 1975, zitiert nach Capra, 2000, S. 327)

den Blick auf die Wiederholung von Ereignissen öffnet und Begrifflichkeiten, die vorgeblich „neu“ sind, auf ihre ursprüngliche Einheit zurückführen kann. Nicht das „richtige Differenzieren“ trägt vor allem dazu bei, Erkenntnisse zu gewinnen, sondern das Rückführen des vorgeblich Neuen auf das schon immer Bekannte.

In der Planungs- und Organisationstheorie hilft dieses Verfahren, die heutige überbordend erscheinende Vielfalt der Denkansätze ganz erheblich zu reduzieren. Damit ergibt sich auf eine neue Weise Handhabbarkeit und vor allem Entscheidbarkeit. Der Blick auf die Paradoxie verdeutlicht letztlich, dass sich Unterschiede zwischen einer sog. klassischen, rationalistischen Herangehensweise einerseits und einem konstruktivistischen Vorgehen andererseits nicht dauerhaft halten lassen. Ebenso verschmelzen bei genauer Betrachtung die Unterschiede zwischen einem sog. mechanistischen Denken und einer systemtheoretischen Betrachtungsweise im Sinne von *Niklas Luhmann*.<sup>5</sup> Im Kern der theoretischen Analyse einer Lehrmeinung findet sich – ausgedrückt in unterschiedlichen Worten – immer dieselbe Paradoxie (Warzecha 2004, S. 39ff. und S. 105ff.).

Im Folgenden werden am Beispiel der Organisations- und Planungstheorie einige Darstellungen dieser Paradoxien verdeutlicht. Dabei sei dem Leser bewusst, dass Paradoxien sich nicht einfach fassen oder in ihrem Sein gar „beobachten“ lassen. Dieser Hinweis soll nicht nur als Warnung, sondern auch als Trost dienen. Denn dem „Erkennen“ von Paradoxien folgt nicht unbedingt „Erleuchtung“. Ihre „Leere“ wurde im Buddhismus auch interpretiert als „giftige Schlange“ bzw. in der griechischen Mythologie als der „Blick der Gorgo“, die beide – wie wir wissen – tödlich sein können.

## 2 Bilder der Paradoxie in klassisch-analytischen<sup>6</sup> Planungstheorien

Planung ist offensichtlich „machbar“ auf der Grundlage zweier Interpretationen zum Sein der Welt. Zum einen erscheint dieses Sein als geordnet, als erkennbar, als Werk von Regeln, welche nicht nur die Vergangenheit erklären, sondern auch Bestimmbares in der Zukunft erwarten lassen. Zum anderen scheinen Entscheidungen, Unterscheidungen, eben andere Wege als die vorgezeichneten, offen zu sein.

Beides, das Wissen um komplexe Umstände und Entscheidbarkeit, ist Grundlage des Planungsgedankens. Ohne ein umfassendes Wissen des zu planenden Gegenstandes und seiner Verknüpfung mit anderen Gegenstandsbereichen wäre planendes Handeln lediglich Zufallsauswahl. Und andererseits kann ohne die Möglichkeit, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort eine Richtungsänderung zu bewirken, nur das geschehen, was auch ohne Planung erfolgen würde. Planung kann also als Versuch beschrieben werden, eine als vor

5 In einem ähnlichen Sinne sieht auch *Luhmann* eine (paradoxe) Einheit – und nicht etwa, seinem Leitparadigma entsprechend, eine Differenz – von Konstruktivismus und Dekonstruktivismus (vgl. Luhmann 1997, S. 1135).

6 Die Begriffe „klassisch-analytisch“ und „konstruktivistisch-systemisch“ habe ich aus pragmatischen Gründen gewählt. Sie lehnen sich an Selbst- und Fremdbezeichnungen der hier behandelten Literatur an. Die Gegenüberstellung von klassisch-analytischer und konstruktivistisch-systemischer Planungstheorie beinhaltet jedoch nicht den Gedanken, dass klassisch-analytische Planungstheorie das Merkmal der Konstruiertheit bzw. dass konstruktivistisch-systemischer Theorie das Merkmal analytischer Stimmigkeit entbehrt.

allem unbestimmt gedachte Zukunft zu determinieren (also Offenes zu schließen). Und Planung kann als Versuch beschrieben werden, eine als vor allem festgelegt gedachte Zukunft den eigenen Wünschen zu unterwerfen (also Geschlossenes zu öffnen).

In der heute dominierenden klassisch-analytischen Planungstheorie geht man davon aus, angestrebte „Ziele“ mit Hilfe von entsprechenden „Mitteln“ erreichen zu können. Während die „wertorientierten“ Ziele als relativ frei wählbar konzipiert werden, sollen sich die Mittel aus einem „Faktenwissen“ logisch ableiten und „rational wählen“ lassen (Coleman 1995, Esser 1993). Dieser gedankliche Rahmen beinhaltet etliche Paradoxien, von denen die Folgenden besonders schmerzlich sind.

Ziele sind in der organisationalen Planung nicht beliebig setzbar. Nur wenn es gelingt, Ziele an die gegebenen Möglichkeiten anzupassen, sie mit Sinn und Vernunft auszustatten, scheint auch eine Zielerreichung wahrscheinlich. Ziele dürfen sich darüber hinaus nicht selbst im Weg stehen. Sie müssen in Form von Unter- und Ober-, von operativen und strategischen Zielen abbildbar sein. Es ist also notwendig, den „frei“ gewählten Zielen eine „Ordnung“ aufzuerlegen.

Eine Planung, deren Ziele so auf einer gesicherten theoretischen (Daten-)Basis erarbeitet werden, wäre nicht auf die intuitiven Entscheidungen charismatischer (Geschäfts-) Führer angewiesen. Nun mag man einwenden, dass ein „wenig“ Unsicherheit doch wohl immer bleiben wird und Planung, so vorgezeichnet ihr Weg auch erscheint, zumindest einen Keim von Offenheit, von Freiheit und Entscheidbarkeit in sich trägt.

Aber mit der Freiheit verhält es sich wie mit jeder Absolutheit: Das Einräumen von ein wenig „Freiheit“ im „Determinismus“, von ein wenig „ja“ im „nein“, ein wenig „Offenheit“ im „Geschlossenen“ ebnet gleichzeitig den Weg für einen Paradigmenwechsel. Auch der sog. Schmetterlingseffekt, welcher eine „große“ Wirkung mit Hilfe einer „kleinen“ Ursache symbolisiert, macht nur Sinn als ein (von allen Festlegungen) befreites, letztlich emergentes Ereignis in einem determinierten System.

In der Planungs- und Organisationsliteratur bemüht man sich sehr um eine geeignete Festlegung der Ziele. Mit Hilfe von „transitiven Werteordnungen“ sollen die Ziele durch rationale Wahl in eine hierarchische Form gebracht werden. Transitivität besagt, dass eine Handlung a, die gegenüber einer anderen Handlung b präferiert wird, auch gegenüber einer dritten Handlung c präferiert wird, wenn die Handlung b gegenüber der Handlung c präferiert wird.

Im Gegensatz zu Fakten zeichnen sich Werte aber gerade durch ihre „Offenheit“, ihre Nichtfestlegbarkeit aus, „...denn die relative Bedeutung spezifischer Werte hängt immer davon ab, wie weit andere Werte befriedigt sind. Wertgesichtspunkte lassen sich zwar in Worten und Begriffen abstrahieren; Wertrangbeziehungen kann man dagegen nicht aus dem Kausalkontext der Wirklichkeit herauslösen, da Veränderungen der Wirklichkeit die Dringlichkeit der Bedürfnisse und damit die Dringlichkeitsordnung der Werte ändern“ (Luhmann 1991, S. 40). Und mit den Werten, die sich auf diese Weise gegen rationale Auswahlen sperren, haben wir uns auch unsere uneingeschränkte Freiheit in Planungsprozessen erarbeitet.

Neben den Zielen der Planung werden auch die Mittel von der Paradoxiethematik bedroht und gleichzeitig gestützt. Ein wohlüberlegter Mitteleinsatz soll in der Planung die angestrebte Zielerreichung sichern. Mittel werden also als „Ursachen“ von Zielen, von „Wirkungen“ gedacht. Wenn nun ein Ziel mit Hilfe eines Mittels erreicht werden soll, muss sichergestellt sein, dass das Mittel wirklich die Ursache des Zieles, der Wirkung ist.

Nicht „dürre Zweck-Mittel-Ketten“ (Becker u.a. 1992, S. 93), sondern „vollständige Informationen“ wären hierfür notwendig. Nur in einer solchen utopischen Situation kann ausgeschlossen werden, dass nicht etwas anderes – eben ungeplante Mittel – das Ergebnis bewirken.

Vollständige Information gilt als das nicht hinterfragte Ideal heutiger Planungsmethoden. Wer wollte in einem möglichst umfassenden Wissen etwas anderes sehen, als das krönende Ergebnis jahrhunderte- und jahrtausendelanger redlicher Bemühungen um den Fortschritt? Aber stellen wir uns einmal die Situation vor, es wäre erreicht, Planer und Entscheider wüssten um alle Fakten in ihrer Organisation und in ihrer weiteren Umwelt. Die anfängliche Euphorie würde sich in eine ernüchternde Paradoxie auflösen. Wenn alle Forschungsfragen beantwortet sind, dann gibt es im klassisch-analytischen Modell nichts mehr zu entscheiden. Jedes Ereignis kann dann als kausale Folge anderer Ereignisse beschrieben werden. Es ergäbe sich ein Gesamtbild von vollständiger Determiniertheit aller Ereignisse – und damit auch von der Determiniertheit des Mitteleinsatzes.

Nicht nur „vollständige“ Information würde sich in der Planung als Problem erweisen. Jeder Prozess der Wissensgewinnung über die Fakten, über die Mittel, ist bereits ein riskantes Unterfangen. So zeigt nicht nur die Quantenmechanik, dass der Einfluss der Messinstrumente auf die zu messende Einheit unvermeidbar ist. Es liegt auch auf der Hand, dass bspw. im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen nicht nur neues Wissen über deren Einstellungen und Bedürfnisse gesammelt wird. Immer besteht auch die Gefahr, dass die hierfür genutzten Erhebungsinstrumente (Interviews, Fragebögen) eben die Einstellungen verändern, die sie doch nur „messen“ sollen (Ortmann 1976, S. 119).

Aber auch Fakten, die scheinbar erhoben werden können, ohne das Untersuchungsfeld zu verändern, die sich immer wieder neu zu bestätigen scheinen, erweisen sich in der Regel nicht als dauerhaft gültig. Gerade ihre sich wiederholende Bestätigung in der Praxis und in Lernprozessen wird dann zum Problem, wenn es gilt, neue Lösungen zu finden. Das Festhalten am Überkommenen, am Bewährten steht echten Innovationen fundamental gegenüber. Denn neues Denken ist nicht nur Ergänzung und Fortschreibung von Wissen, sondern erfordert immer wieder neu die Aufgabe vorhandenen „Wissens“. „Wie können wir also vergessen, was wir wissen, ehe es uns erstickt?“ wurde in der Organisationstheorie mit Bezug auf die Arbeiten von *Karl Weick* (1985, S. 315ff.) gefragt. In diesem Zusammenhang kann auch das Konzept der „lernenden Organisation“, welches die Möglichkeit eines immer weiteren Wachstums des Wissens suggeriert, nicht das Mittel sein, innovativer Planung auf die Beine zu helfen. Wenn das einmal Gelernte zu sehr als „Wissen“ interpretiert wird und sich damit im selbstbezüglichen Zirkel gefangen hält, kann auch das Ersticken an diesem Gelernten<sup>7</sup> nicht mehr verhindert werden.

### 3 Bilder der Paradoxie in konstruktivistisch-systemischen Planungstheorien

Konstruktivistisches Denken ist zum einen durch die Auflösung der traditionellen Konzepte von „Substantialität“ und „Gegenständlichkeit“ gekennzeichnet. Mit dieser „Deontologisierung“ einher geht zum anderen die Konstruktion zentraler epistemologischer Begriffe

<sup>7</sup> *Kühl* (2000) beschreibt anschaulich diese Folge der „lernenden Organisation“.

unter einem neuen Paradigma. Während in der klassisch-analytischen Planungstheorie der Glaube an Determinismus, an Kausalketten, an Ursache-Wirkungsgefüge, im Zentrum des Denkens steht, wird im Konstruktivismus das Gegenteil verabsolutiert. Nicht die Geschlossenheit von Denksystemen, von Planung und von Organisation steht im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern deren Offenheit.

Die Einbettung der Offenheit in den Systembegriff ermöglicht es, Kontingenz und Differenz nicht mehr nur den menschlichen „freien“ Entscheidern (welchen eine durch Gesetze „determinierte Natur“ gegenübersteht) zuzuschreiben, sondern prinzipiell jedem – systemisch gedachten – Gegenstand einer Untersuchung. Das System ist nicht nur offen hinsichtlich seiner Umwelt. In der Kybernetik tragen die sog. „black boxes“ dazu bei, Bereiche des Nichtwissens „innerhalb“ des Systems bearbeiten zu können. Nicht Gesetzmäßigkeiten und Kausalbeziehung sollen in konstruktivistisch-systemischen Organisationstheorien das Verhältnis der Untersuchungseinheiten bestimmen, sondern die „Evolution des Wandels“ (Weik 1985, S. 176), „funktionale Äquivalenz“ (Luhmann 1991a, S. 15)<sup>8</sup>, „Nichtlinearität“ (Krohn/Küppers 1990), „Emergenz“ (Stephan 1999) und „Chaos“ (Peters 1987).

In der Organisationssoziologie verknüpft sich das konstruktivistische Denken vor allem mit dem Namen *Karl Weik*. Er geht davon aus, dass alles Wissen in und über Organisationen in dem Sinne konstruiert ist, als es nicht mit einer vorab gegebenen Realität übereinstimmt und beliebig austauschbar ist. Entscheider in Organisationen konstruieren nach *Weik* von Anfang an selbst die Realität, welche sie am Ende oft beklagen. Um zu vermeiden, dass in der Planung Organisationen so an ihren eigenen Phantasien scheitern, riet er Entscheidungsträgern an, „das Gedächtnis wie eine Pest zu behandeln“ (Weik 1985, S. 315). Neue Lösungen seien vielleicht am besten mit Zufallsentscheidungen, wie z.B. den Wahrsagebräuchen eines Indianerstammes in Labrador, zu finden. Das dort praktizierte „Lesen“ in verbrannten Karibuknochen würde Managern nicht unbedingt schlechter als ein „äußerst rationaler Plan“ helfen, schwierige Entscheidungen zu fällen (Weik 1985, S. 373f.).

*Weik* bewertet die durch solche Verfahren resultierende Ungewissheit nicht als problematisch, sondern als immer wieder neu gegebene Chance: nicht alle Erkenntnis tendiert zum Verlust seiner Aussagekraft in beliebig Anderes, sondern beliebig Anderes kann das vorhandene (Planungs-)Wissen beliebig erweitern oder ersetzen. Dennoch ist sein Blick auf Organisation nicht allein durch die Beschwörung von Chaos und Freiheit bestimmt. *Weik* unterlegt seine Ausführungen mit einem Evolutionskonzept, welches organisationale Entwicklungsprozesse einzufangen und damit festzulegen und zu bestimmen versucht. Der Problematik dieser „Bestimmung des Unbestimmbaren“ versucht er zu entkommen, indem er sein Evolutionskonzept von traditionellen Evolutionskonzepten abzugrenzen versucht. Anstatt um eine „Evolution der Ordnung“ bemüht er sich um eine „Evolution des Wandels“ (Weik 1985, S. 171). Die Entwicklung von Organisationen soll danach nicht gesetzesartig verlaufen, sondern als eine offene Entwicklung. Den evolutionären Mechanismus der „Variation“ interpretiert *Weik* in diesem Zusammenhang als eine nicht sinnhaft gestaltete Aktivität (die er als „Enactment“ bezeichnet) von Organisationsmitgliedern, aus

8 Vor seiner in Abs. 3.1. beschriebenen „autopoietischen Wende“ galt auch *Luhmann* die Differenz, die er auf vielfältige Weise (insbesondere durch die „Offenheit“ von Systemen, durch die „Möglichkeit“, dass immer auch anders entschieden werden kann und eben durch die „funktionale Äquivalenz“) zum Ausdruck bringt, als theoretische Leitkonstruktion.



der heraus diese sich letztlich ihre eigene Umwelt schaffen. Während die evolutionären Prozesse der Selektion und Retention auch bei *Weik* für Sinn, geleitete Auswahl und Verfestigung stehen, soll mit Hilfe des „Enactments“ die Offenheit seines Evolutionskonzeptes gewährleistet werden.

*Weik* steht vor dem Problem, dass jede Beschreibung der Offenheit der erste Schritt ihrer Aufgabe ist. Mit jedem Wort, mit jedem „Genauerwerden“, demontiert er eine mögliche Unbestimmtheit. Insbesondere sein Evolutionskonzept nimmt – trotz all seiner Bemühungen, dies zu vermeiden – Entscheidern letztlich die Freiheit, die *Weik* anfangs so ausführlich beschreibt.

Auch mit Hilfe von Emergenztheorien wurde versucht, das Unbestimmte und Offene auf neue Weise zu fassen. Das Hervortreten neuer Eigenschaften von einer niedrigen Systemstufe zu einer höheren beinhaltet den Gedanken, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Ereignisse, welche unerklärlich scheinen, mit Hilfe von Emergenz zu erklären, ist in der Planung insofern reizvoll, weil aufgrund der gegebenen Komplexität einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kaum nachzuweisen sind. So gehen bspw. *Krohn* und *Küppers* davon aus, dass Probleme komplexer Planung nicht im mangelnden Wissen, mangelnder Information, begrenzter Informationsverarbeitungskapazität, unzureichender Genauigkeit etc. liegen, sondern in emergenten Ereignissen, die sie in Bezug auf die Arbeiten von *Heinz von Förster* als „nichtlinear“ bezeichnen. „Aber noch immer werden unvorhergesehene Entwicklungen auf ein unzureichendes Wissen über die Regeln der Systemdynamik – also die Kenntnis der relevanten Variablen und ihrer Verknüpfung – zurückgeführt. In nichtlinearen Systemen mit rekursiver Prozessdynamik nützt aber dieses Regelwissen wenig. Wo Zustand auf Zustand folgt, d.h. jeder Zustand eine Folge des unmittelbar vorhergehenden ist, gibt es nur noch in wenigen Fällen eine vorhersagbare Systementwicklung, auch wenn ihr Mechanismus bekannt ist, die Systeme deterministisch sind und Störungen nicht vorkommen“ (*Krohn/Küppers* 1990, S. 114f.). *Krohn* und *Küppers* gehen damit über die im Konstruktivismus übliche Variante der Unbestimmtheit, die dort meist als Problem des Erkennenden beschrieben wird, weit hinaus und legen ein Sein der Welt zu Grunde, welches an sich chaotisch und nicht bestimmbar ist.

Die Problematik von emergenztheoretischen Konzepten liegt ebenfalls darin, dass je genauer Emergenz beschrieben und gefasst wird, sie desto mehr aufgegeben werden muss. Die „Nichtvorhersagbarkeit“ wird in Emergenztheorien durch vorab bestimmte Anfangsbedingungen, durch Wahrscheinlichkeiten und durch Einschränkungen möglicher Systemzustände nach emergenten Ereignissen eingeschränkt. Je mehr um „emergente“ Phänomene „gewusst“ wird, desto mehr Wissen um diese und – eben gerade nicht Nichtwissen – ist vorhanden, und desto weniger können wir noch von „Emergentem“ überrascht werden. Mit diesem Zirkel sind wir somit wieder bei unserer Ausgangsparadoxie zum Wissen und Nichtwissen angekommen.

Ein ähnliches Dilemma kann auch für das Konstrukt des „funktionalen Äquivalents“ beschrieben werden. Es erscheint sinnvoll anzunehmen, dass bspw. das Kernproblem im Rahmen einer Planung durch unterschiedliche Lösungen, eben durch „funktionale Äquivalente“, behoben werden kann. Jedoch ist es ein Trugschluss zu glauben, dass unterschiedliche Lösungen in ihrer Gesamtheit zu gleichen Resultaten führen können. Denn je nachdem, ob eine Organisation ihren Gewinn durch bessere Qualität, durch die Entlassung von Mitarbeitern oder durch die Fusion mit einer anderen Organisation steigert, sie wird nie „dieselbe“, sondern immer eine „andere“ sein. Der Begriff des „funktionalen

Äquivalentes“ beinhaltet den Gedanken, dass ein vollständiger Ersatz (das „Äquivalent“) die Eigenschaft haben könne, zuordnungsvorschreibend („funktional“) zu sein. Ein vollständiger Ersatz, welcher gleichzeitig eine Zuordnung „vor“schreibt, repräsentiert die Paradoxie, nicht aber ihre Überwindung.

Die ausführliche Beschreibung offener, evolutionärer, emergenter, nichtlinearer bzw. chaotischer Prozesse in einer detaillierten und kausal konstruierten Terminologie bringt sich mit so selbst geknüpften Schlingen in neu konstruierte Ausweglosigkeiten. Und trotz aller Genauigkeit und Ausführlichkeit der neuen Freiheitsbeschreibungen kann die Frage, die auf das wesentliche Dilemma konstruktivistisch-systemischer Theoriebildung verweist, nicht beantwortet werden: Wie können die proklamierten Offenheitsdefinitionen von dem recht schlichten „Nichtwissen“ abgegrenzt werden? Jeder der neuen Orte für das Unbekannte und Zweifelhafte erscheint letztlich als beliebig und in der Genauigkeit seiner Beschreibung nicht weniger sonderbar als die Orte für die Gegenständlichkeit und Bestimmbarkeit im klassisch-analytischen Denken.

### 3.1 Bilder der Paradoxie in der Systemtheorie Niklas Luhmanns

Auch *Niklas Luhmann* betont in seinen älteren Arbeiten die systemische Offenheit, welche stetig neue Möglichkeiten (Kontingenz, Emergenz, Unterscheidungen, Differenzen, funktionale Äquivalente etc.) zu eröffnen scheint. In seinen jüngeren Arbeiten legt er dagegen besonderes Gewicht auf die Selbstbezüglichkeit und Einheit von Systemen. Diese Änderung in seinem Denken wird oft als „autopoietische Wende“ bezeichnet. Neben sein differenztheoretisches Konzept stellt er nun ein Autopoiesiskonzept, welches erkenntnistheoretische Fragestellungen neu formuliert. Ähnlich wie im klassisch-analytischen Konzept Ziele einmal als durch äußere Bedingungen determiniert und ein andermal als frei entscheidbar behandelt werden, gerät auch *Luhmanns* Systemkonzept in eine theoretische Ausweglosigkeit: Wie soll (selbstreferentielle) Geschlossenheit Offenheit erzeugen können (Luhmann 1996, S. 25)?

Eine Antwort auf diese Frage findet *Luhmann* in der Paradoxie, welche er bereits in seinem Werk „Soziale Systeme“ thematisiert und die in seinen folgenden Schriften immer mehr Raum einnimmt. Die Gefahr, die der Paradoxiethematik innewohnt – nämlich die Offenlegung der in einer Theorie enthaltenen Widersprüchlichkeiten – ist ihm dabei sehr wohl bewusst. So möchte *Luhmann* einerseits die Paradoxie „an einem weniger schmerzhaften Ort“ so gut verstecken, dass sie „bis auf weiteres toleriert werden kann“ (Luhmann 1991b, S.60f.). Andererseits kann er sich ihrer am Ende nicht mehr erwehren, und er versucht, sie durch eine offene Zurschaustellung zu beherrschen.

Beispielsweise möchte *Luhmann* die Paradoxie in seinem Konzept der Beobachtung einfangen: „Beobachtung ist also eine paradoxe Operation. Sie aktualisiert eine Zweiheit als Einheit, in einem Zuge sozusagen. Und sie beruht auf der Unterscheidung von Unterscheidung und Bezeichnung, aktualisiert also eine Unterscheidung, die in sich selbst vorkommt“ (Luhmann 1990, S.95).

Und auf folgende Weise verknüpft *Luhmann* sein Beobachtungskonzept mit Bezug auf *George Spencer Brown*<sup>9</sup> mit der Zeit: „Zeit ist so gewissermaßen ein Schema, mit dem

9 In seiner Paradoxiebeschreibung knüpft *George Spencer Brown* wiederum an *Bertrand Russell* und *Kurt Gödel* an, die beide in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Selbstbezüglichkeit formaler Systeme in der Mathematik nachwiesen. *Spencer Browns* Versuch, die Lösung der Pa-

die Unterscheidung (der Beobachter) ihre eigene Paradoxie entparadoxieren kann...“ (Luhmann 1990, S. 80). Die Operation des Beobachtens „aktualisiert gleichzeitig Gleichzeitigkeit und Ungleichzeitigkeit“ und soll damit eine solche Entparadoxierung ermöglichen (Luhmann 1990, S. 80/82).

Sicher lässt sich die Paradoxie in diesen Beschreibungen als – wie *Luhmann* selbst es ausdrückt – „gutes Gewissen“ seiner Theorie errahnen. Dennoch bleibt sie am Ende unerkannt. Ihrem Wesen nach kann sie gerade nicht hervorgezerrt, vorgeführt und beherrscht werden: „Die Paradoxie bleibt der Souverän – auch wenn sie im Palast eingesperrt und von Ratgebern dirigiert wird –... Sie wechselt mit jeder Unterscheidung, die hinzukommt, ihre Gestalt. Denn immer muss die Einheit der Unterscheidung, die der jeweiligen Beobachtung zugrunde liegt, unbeobachtet bleiben. Das gute Gewissen, das die Theorie sich dabei zuspricht, ergibt sich aus der Einsicht in diese Notwendigkeit. Die Paradoxie ist und bleibt ihr Satz vom Grunde, ihr transzendentaler Grundsatz“ (Luhmann 1996, S.46).

In seinem Aufsatz „Organisation“ bemüht sich *Luhmann*, einen „rationalitätsfreien Begriff der Organisation“ zu konzeptionalisieren, welcher „ohne Bezug auf Ziele und Mittel, ohne Bezug auf Optimierung, ohne Bezug auf die relative Leistungsüberlegenheit formaler Hierarchie“ (Luhmann 1992, S. 165) auskommt. Als Leitprämisse dieses Versu-

---

radoxie in die „Zeit“ zu verlegen, wird schon im Buddhismus neben anderen „Lösungen“ (wie der der „Einfachheit“ und dem Konzept der „Leere“) vorgeschlagen. In dem Bestreben, „gegenwärtig“ zu leben, soll dort der Weg einer Überwindung der Gegensätze gefunden werden. Ähnlich wie *Russel* eine sich selbst als Einheit enthaltene Einheit (eine Menge, die sich selbst als Element enthält) als Differenz (eben als eine Unterscheidung zu sich selbst: wenn a Element von a, dann ist a nicht Element von a) konzipiert, beschreibt *Spencer Brown* – nur umgekehrt – dass eine Einheit konzipiert werden soll aus einer in sich selbst eintretenden Unterscheidung. Bei *Russel* wird in dieser Beschreibung die Paradoxie geradezu hervorgezerrt und offenkundig. *Luhmann* interpretiert dagegen die gleiche (lediglich mit „umgekehrten Vorzeichen“ versehene) Beschreibung bei *Spencer Brown* als „Lösung“ derselben. Neben der Paradoxie der Beobachtung kommt diese Unterscheidung von Unterscheidungen bei *Luhmann* (vgl. Luhmann 1990, S. 74) auch in den Begrifflichkeiten des „re-entry“, des „crossing“ und der Paradoxie der Form zum Ausdruck. Während *Russel* mit seiner Typenlehre das Nichtlösbare durch das schlichte Verbot einer solchen paradoxen Einheit zu bearbeiten versucht, greift *Spencer Brown* den auch in der westlichen Philosophie traditionsreichen Gedanken einer Lösung in der Zeit auf. Um eine Unterscheidung in sich selbst wieder eintreten zu lassen, werden nach *Luhmann* (vgl. Luhmann 1990, S.80) „Differenz und Einheit“ bei *Spencer Brown* „zeitlich“ voneinander getrennt. Dem ist mit *Spencer Brown* jedoch selbst entgegenzuhalten, dass niemals eine Unterscheidung (eben eine Differenz) getroffen werden kann, ohne *gleichzeitig* – und eben *nicht* im *Nacheinander der Zeit* – auch eine Bezeichnung festzulegen, also ohne *gleichzeitig Bezug auf ihre Einheit* zu nehmen (diese *Gleichzeitigkeit* von Nichtgleichzeitigkeit und Gleichzeitigkeit beinhaltet ja *Luhmanns* Paradoxie der Beobachtung). Einheit muss also nicht erst in Form eines re-entry einem System quasi „hinzugefügt“ werden, nachdem die Differenzen eine hinreichende Komplexität entwickelt haben (Luhmann 1990, S. 81). Einheit (und eben nicht nur Differenz) ist auch bei *Spencer Brown* (in der Begrifflichkeit der „Bezeichnung“) ein ein System von Anfang an konstituierendes Merkmal. Mit diesem Gedanken sind wir wieder bei der alteuropäischen Denktradition angekommen: Ein System (ein Ganzes wie beispielsweise ein Stoffwechsel) besteht aus Einheiten (Teilen), welches die Einheiten, aus denen es besteht, mit Hilfe der Einheiten, aus denen es besteht, selbst anfertigt. Die Fragen, ob es einen Unterschied oder aber eine Einheit von Differenz und Einheit gibt, ob eine Einheit/ein Ganzes nur aus seinen Teilen/aus Differenzen besteht oder aber ein „Mehr“ z.B. in Form von „Emergenz“ umfasst, eben ob Differenz gleich Einheit ist oder nicht, haben wir damit immer noch nicht gelöst, sondern lediglich auf scheinbar neue, vielleicht aber doch *Zenons* Beschreibungen nur wiederholende, Weise gestellt.

ches gilt ihm auch hier die Paradoxiethematik: Systemrationalität („was immer das sein mag“, Luhmann 1992, S. 177) „kann daher nur in der Paradoxie liegen, diese Differenz [hier: zwischen System und Umwelt, Anmerkung der Verf.] zugleich als Differenz und als Einheit, zugleich als äußere Umwelt und als intern akzeptierte Unterscheidung von System und Umwelt zu handhaben. Systemrationalität ist daher nur zu gewinnen in Formen oder Direktiven, mit denen genau diese Paradoxie entparadoxiert werden kann“ (Luhmann 1992, S. 182). Und dieses Entparadoxieren kann natürlich nur um den Preis einer neuen Paradoxie geschehen.

Im Folgenden ist in Kürze zusammengefasst, auf welche Weise *Luhmann* nun seinen „rationalitätsfreien Begriff der Organisation“ entwerfen möchte. Theoretische Konstruktionen, die Geschlossenheit und Einheit repräsentieren, werden durch Konstruktionen der Offenheit und Differenz abgelöst, welche ihrerseits wieder durch neue Geschlossenheits- und Einheitskonstruktionen ersetzt werden usw. Organisationen beschreibt *Luhmann* zunächst als „autopoietisch geschlossen“ und nicht von außen beeinflussbar. Durch eine „Paradoxie der Entscheidung“ soll Beeinflussbarkeit aber doch ermöglicht werden. Um die aus dieser Paradoxie wiederum resultierende „Kontingenz“ (Möglichkeit, das etwas anders ist) wieder zu schließen und nicht etwa im „Chaos der Möglichkeiten“ enden zu lassen, muss wiederum eine Paradoxie erscheinen. *Luhmann* bemerkt dazu, dass das Folgen einer Entscheidung auf eine andere „natürlich nicht dem Belieben überlassen bleiben (kann)“. Kein System befindet sich in einem entropischen Zustand völliger Unbestimmtheit des nächsten Augenblicks“ (Luhmann 1992, S. 172). Dieser neuerliche Perspektivenwechsel ermöglicht nun eine neue Geschlossenheit: die „Struktur“. Und auch diese wird sich auf gleiche Weise wieder selbst zum Problem, so dass sich aus ihr heraus wiederum die Varietät bzw. die „Labilität“ entwickeln wird, die ihrerseits die „dynamische Stabilität“ eines Systems erfordert (Luhmann 1992, S. 173).

Die Paradoxie gilt *Luhmann* als Leitparadigma. Indem in ihr vorab Festgeschriebenes gleichzeitig und an Ort und Stelle wieder aufgehoben wird, erhält die Theorie nicht nur ihr Gerüst, sondern ebenso ihre Infragestellung. Die Offenlegung der Widersprüchlichkeit in Form der Paradoxie kommt einem theoretischen Zusammenbruch gleich. Viel mehr als etliche seiner Anhänger erkennt *Luhmann* dieses – nicht zu vermeidende – Fiasko und distanziert sich in ironischer Form von dem, was er da so ernst zu meinen scheint. So bringt *Luhmann* sein Unverständnis zum Ausdruck, dass man „ausgerechnet Organisationen eine besondere, wenngleich problembeladene Nähe zur Rationalität zumutet“ (Luhmann 1992, S. 165), und er meint „von Glück sagen“ zu können, „dass paradoxe Ereignisse nicht dauern“ (Luhmann 1992, S. 169). Auch seiner Organisationstheorie werden wir unter dieser Perspektive sicher gerechter, wenn wir ihr nicht zuviel Rationalität zumuten.

Und dennoch ist der Gewinn von *Luhmanns* Systemtheorie darin zu sehen, dass er das Spiel von Differenz und Einheit, von Kontingenz und Autopoiesis, von Freiheit und Determinismus über die philosophische Fachgemeinschaft hinaus sichtbarer gemacht hat. Ein Spiel, in welchem der „blinde Fleck“, eben der jeder Theorie bzw. jedem Theorieelement eingebaute Ort der Paradoxie und des Nichtwissens, (nicht) auflösbar und (nicht) erkennbar ist.

## 4 Fazit

Was ist nun mit der Paradoxie zu gewinnen? Argumente, die lieb gewordene Theorien (seien diese klassisch-analytisch, systemisch-konstruktivistisch oder wie auch immer gebaut) ihrer Grundlagen berauben, mag niemand gerne hören. Wenn Paradoxien darüber hinaus nicht vermeidbar sind, scheint es wenig Sinn zu machen, Theorien zu verbessern und weiter zu entwickeln. Auch ihre Aufgabe zu Gunsten ganz neuer Theorien scheint die Problematik der Ausweglosigkeit nur hinauszuschieben. Ähnlich den Bemühungen von *Niklas Luhmann*, der einen gut versteckten Ort für das Unvereinbare finden wollte und am Ende eine Lösung des Dilemmas nur in der gänzlich offenen Zuschaustellung sucht, scheint jedes Unterfangen, der Paradoxie Herr zu werden, zu scheitern.

Aber vielleicht geht es nicht darum, die Dinge mit Hilfe von theoretischer Erkenntnis zu beherrschen. Die Paradoxiethematik ermöglicht eine alte und doch immer wieder neue Sicht auf den Bau von Theorien. Mit Hilfe von Paradoxien können nicht nur die Orte der Widersprüchlichkeit in Gedankengebäuden gefunden werden. Der Blick auf die stetige Wiederholung im Paradoxiethema eröffnet nicht nur neue Perspektiven zur Lösung von Dilemmata. Paradoxien führen vielmehr bei richtigem Gebrauch zu einer über die Theorie hinausweisenden Erfahrung, die im Buddhismus auch als „Leere“ (Batchelor 2002, S. 29ff.) beschrieben wird. Diese „Leere“ kann ein Loslassen der theoretischen Stützen und Hilfskonstruktionen ermöglichen oder um noch ein weiteres Bild der östlichen Philosophie zu gebrauchen: sie kann zu einem „Tun im Nicht-Tun“ verhelfen.

Es kann hilfreich sein, die Begrenztheit und Widersprüchlichkeit von (Organisations- und Planungs-)Theorien stehen zu lassen und so genannte „offen ersichtliche Lösungen“ nur dann zu verwirklichen, wenn sie sich geradezu aufdrängen (denn das „Tun im Nicht-Tun“ bedeutet nicht „nichts tun“, sondern das Unterlassen aller überflüssigen Eingriffe). In einer Zeit, welche einem Fortschritt huldigt, der sich ausschließlich als ein weiteres Unterscheiden, eben als Prozess weiterer Differenzierung artikuliert, drängt sich eine solche Bevorzugung eines Einheitsparadigmas geradezu auf. Mit diesem Einheitsparadigma verbunden ist der Gedanke, dass sich Paradoxien in unterschiedlich konstruierten Theorien nur scheinbar voneinander unterscheiden. Eine solche Betrachtung ist, wie oben gezeigt, keineswegs nur mit Hilfe abstrakt philosophischer Gedankengänge, sondern ebenso mit schlichten klassisch-analytischen Argumentationen zu belegen.

Wenn diese Sicht auf die paradoxe Einheit unterschiedlicher Beschreibungen ermöglicht wird, eröffnet sich damit die Chance, vorgebliche Komplexität – auch in der Organisations- und Planungstheorie – zu reduzieren. Die Paradoxiethematik schärft in diesem Zusammenhang insbesondere den Blick für „neue“ Theorien. Mit ihrer Hilfe können die neuen Konstruktionen in ihrer Wiederholung gesehen werden. Der Tribut, der immer an den Zeitgeist zu zahlen ist, kann damit ganz erheblich verringert werden.

## Literatur

Batchelor, Stephen, 2002: Nagarjuna – Verse aus der Mitte. Eine buddhistische Vision des Lebens. Himberg.

- Brecht, Bertold, 1967: Stücke, Bd. 14. Turandot oder der Kongreß der Weißwäscher/Der Tui-Roman (Fragment). Frankfurt/M.
- Capra, Fritjof, 2000: Das Tao der Physik. Die Konvergenz von westlicher Wissenschaft und östlicher Philosophie. München, Wien.
- Coleman, James S., 1995: Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1-3, Oldenbourg, München.
- Esser, Hartmut, 1993: Soziologie. Frankfurt/Main.
- Frege, Gottlob, 1892: Sinn und Bedeutung. In: Zeitschrift für Philosophie und philosophische Kritik, Bd. 100, S. 35ff.
- Krohn, Wolfgang; Küppers, Günther, 1990: Selbstreferenz und Planung. In: Niedersen, U.; Pohlmann, L. (Hrsg.): Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften. Bd.1, Berlin, S. 109-128.
- Kühl, Stefan, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York.
- Luhmann, Niklas, 1990: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Luhmann, Niklas, 1991: Zweckbegriff und Systemrationalität. Opladen, 5. Aufl. (1. Aufl. 1968).
- Luhmann, Niklas, 1991a: Soziologische Aufklärung. 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen, 6. Aufl.
- Luhmann, Niklas, 1991b: Stenographie und Euryalistik. In: Gumbrecht, H.U.; Pfeiffer, K.L. (Hrsg.): Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche. Situationen offener Epistemologie. Frankfurt/Main, S. 58-82.
- Luhmann, Niklas, 1992: Organisation. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.). Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen: Opladen, S. 165-186 (1. Aufl. 1988).
- Luhmann, Niklas, 1996: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main (1. Aufl. 1984).
- Luhmann, Niklas, 1996a: Organisation und Entscheidung. Bielefeld.
- Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- Ortmann, Friedrich, 1976: Technologische oder dialektische Planung? In: Ortmann, F. (Hrsg.): Sozialplanung für wen? Gesellschaftsstruktur, Planung und Partizipation. Darmstadt.
- Peters, Tom, 1987: Thriving on chaos. New York.
- Sainsbury, R. M., 2001: Paradoxien. Stuttgart.
- Stephan, Achim, 1999: Emergenz: von der Unvorhersagbarkeit zur Selbstorganisation. Dresden.
- Warzecha, Bettina, 2004: Organisationale Planungstheorie. Die Erkenntnis ihrer paradoxen Grundmuster als Möglichkeit einer vereinfachten theoretischen Handhabung. Wiesbaden.
- Weik, Karl. E., 1985: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/Main.

Bettina Warzecha  
Raabestr. 6  
D-29664 Walsrode  
Tel: +49.5161.72648



*Bettina Warzecha*, Diplom-Sozialwirtin, promovierte im Anschluss an eine langjährige Berufserfahrung in der öffentlichen Planung zu wissenschaftstheoretischen Fragestellungen in der Organisations- und Planungstheorie. Sie ist Lehrbeauftragte der Universität Göttingen und bietet Organisationsberatung zur Einführung und Beurteilung von Planungs- und Qualitätsmanagementsystemen an.